

## Fiche conseil : gérer le décès d'un collaborateur pendant la période de confinement COVID 19

Les drames peuvent aussi toucher le monde du travail. Lorsque c'est le cas, il est essentiel d'affronter cette situation particulière avec bienveillance et empathie. Un deuil dans notre vie professionnelle est aussi important qu'un deuil qui surviendrait dans notre vie privée. Il est toujours complexe de faire face à un décès au sein d'une entreprise.

En tout état de cause, cette perte affecte les collègues survivants et questionne « l'après », le fonctionnement futur du collectif et de l'entreprise en l'absence du collègue décédé.

### LE TRAUMATISME LIÉ À L'ANNONCE DU DÉCÈS

Ce qui caractérise un traumatisme :

- > L'imprévisibilité
- > L'impuissance
- > La confrontation à la mort

La perte d'un collègue, collaborateur, manager, directeur... crée un stress exceptionnel qui se traduit par :

- > Une détresse émotionnelle aigüe
- > Un équilibre émotionnel perturbé
- > Des malaises et des réactions d'anxiété inhabituelles
- > Des difficultés d'adaptation sur le plan personnel, social ou professionnel

A noter qu'en cette période particulière de pandémie, le décès d'un proche amplifiera le sentiment d'anxiété face à la maladie et la mort.

### LE DEUIL

Le deuil est un processus. Pour y faire face ou aider des personnes à le surmonter, il est important d'en connaître les différentes étapes et leurs émotions associées.

#### **Le processus de deuil se divise en 5 phases (E.Kubler-Ross, 1960) :**

- > **Le déni** : Lorsque tombe la mauvaise nouvelle, l'esprit n'est pas prêt à l'admettre. La rupture de la normalité semble impossible.
- > **La colère** : Etape dans laquelle s'expriment des émotions fortes avec des attitudes de reproche, de révolte ou d'accusation. Cette colère peut être tournée vers soi-même, vers la recherche de responsables, vers la personne disparue, celle qui remplace ou même contre la Terre entière.
- > **Le marchandage ou négociation** : Négocier avec la réalité pour reprendre espoir et donner du sens à ce qui n'en a pas.
- > **La tristesse** : fin des efforts pour résister, ressenti profond de manque et de détresse, étape particulièrement douloureuse mais nécessaire pour passer à l'acceptation.
- > **L'acceptation** : peu à peu la réalité est acceptée, on se sent prêt à reprendre le cours de sa vie. La tristesse n'a pas nécessairement disparu mais elle n'empêche plus de vivre et d'envisager son avenir.

Il est essentiel de prendre le temps nécessaire pour surmonter cette épreuve, car faire le deuil demande du temps et ce temps peut venir se heurter à la temporalité de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un processus normé. Chacun son rythme, chacun son ressenti. Le processus de guérison peut prendre quelques mois ou des années.

Le manager doit les connaître afin de pouvoir les repérer et ainsi anticiper certaines réactions qui pourraient exister. Durant ces phases, le collectif de travail permet habituellement un soutien. Durant le confinement, l'employeur devra veiller à garder ce collectif de travail pour que les collègues se soutiennent.

## **COMMENT INTÉGRER LE PROCESSUS DE DEUIL DANS L'ENTREPRISE ?**

Le devoir de mémoire est une nécessité pour entamer le processus de deuil au sein de l'entreprise.

Il est recommandé de respecter ces quatre périodes :

### **> L'annonce officielle**

Choisir le mode de communication adapté à la taille de l'équipe. Tous les membres de l'équipe et de l'entreprise devront avoir le même niveau d'information.

Le confinement actuel avec le télétravail, le chômage partiel, les arrêts maladies... limite le nombre de personnes présentes sur le lieu de travail. Il faudra donc se poser la question du/des mode(s) de communications opportunes : arrêt de la production pour un « point flash » respectant les consignes de distanciation (personne à plus de 1 m les unes des autres, pas d'accolade...) avec possibilité ou non de rentrer chez soi, d'aller prendre un café, envoi d'un mail groupé en faisant attention à la formulation, visioconférence, appel téléphonique au personnel absent en chômage partiel...

**Rappel : en arrêt maladie, il existe une suspension du contrat de travail et théoriquement l'employeur ne doit pas contacter le salarié. Il peut être intéressant de passer par collègues ou membres du CSE pour informer les collègues en arrêt.**

### **> Des phases de silence et d'écoute**

Après l'annonce du décès du collègue, l'ensemble du collectif doit accepter que l'activité normale soit perturbée, laissant place à des échanges, des discussions, des temps de silence, des phases d'isolement voire d'arrêt de travail pour certains. Les premières phases du deuil se mettent en place.

### **> Des phases de parole et d'expression**

Très rapidement, le besoin d'expression autour de la perte et des ressentis de chacun va apparaître. Il sera opportun de proposer un soutien psychologique aux salariés qui le souhaitent. Il existe différentes modalités d'intervention. Parlez-en avec votre médecin du travail.

### **> L'hommage collectif**

Pendant, le confinement, les cérémonies étant limitées au strict minimum, les collègues de travail ne pourront pas rendre un dernier hommage à leur collègue. L'hommage collectif est un rituel qui participe au travail de deuil et contribue à resserrer les liens.

Cependant, d'autres rituels peuvent être mis en place : l'employeur peut proposer à ses salariés volontaires d'écrire un mot, des condoléances... qu'il pourra transmettre à la famille.

A la fin du confinement, l'employeur peut mettre en place un geste symbolique en présence ou non de la famille du défunt. Il peut s'agir d'une dépose de fleurs, d'allumer une bougie, de planter un arbre en son souvenir ...

Ne pensez pas à la place de vos collaborateurs : Plutôt que d'imaginer savoir « ce qui est bon pour eux », ce dont ils ont besoin : demandez-leur !

Arrivera aussi le jour où l'employeur devra rendre les affaires personnelles du salarié à la famille. Il faudra veiller à expliquer aussi cette étape aux collaborateurs. Vider un casier, un bureau, remettre des éléments à la famille... peuvent être très violents pour les personnes qui partageaient l'espace de travail, pour la personne qui le réalise ainsi que pour l'employeur. Les modalités doivent être anticipées.

### > **La continuité de l'activité**

Après l'annonce du décès du collaborateur, l'employeur devra se poser la question de la continuité des activités réalisées par celui-ci.

L'employeur doit identifier les tâches de travail réalisées par le salarié ainsi que les collègues pouvant les effectuer provisoirement pour ensuite prévoir une organisation pérenne et la possible intégration d'un nouveau collaborateur. Les fiches de postes sont un outil indispensable.

Parfois le lien social peut se trouver bousculé, voire même déstructuré. L'absence peut mettre à jour des non-dits, révéler des dysfonctionnements organisationnels, des conflits de personnes, ... bloquant le processus de deuil mais perturbant aussi la reprise de l'activité.

Dans ce cas, il peut s'avérer nécessaire d'écouter, d'analyser et de proposer de nouvelles règles, de nouvelles pratiques permettant au groupe de se restructurer. Le recours à un intervenant extérieur peut s'avérer nécessaire.

### > **Le rôle du manager :**

Au sein d'une même équipe, il peut y avoir des réactions totalement différentes d'un salarié à un autre. Le rôle du manager sera alors de respecter ces différences, d'écouter et de proposer des aides externes d'écoute et de soutien psychologique. Il est également important que le manager puisse s'adresser à ses collaborateurs selon ses deux positions, celle en tant que personne et celle qu'il a dans l'organisation. Il est nécessaire d'exprimer ses sentiments, ses ressentis face à la perte...

Durant toutes ces étapes, l'employeur peut solliciter le médecin du travail. Celui-ci pourra ainsi identifier les besoins et structurer l'intervention adéquate entre interventions individuelles et/ou collectives (avec le médecin du travail, avec la psychologue du service de santé au travail, avec la cellule defusing, ...).

Des rendez-vous peuvent être réalisés par téléphone ou visio-conférence durant la période de confinement.

*« Parler de ses peines, c'est déjà se consoler »  
Albert Camus*



**EFFECTUEZ UN DIAGNOSTIC EN LIGNE**



**POUR ALLER PLUS LOIN**

Vous avez besoin de plus de conseils, n'hésitez pas à vous rendre sur votre espace adhérent ou sur notre site.

-> [www.istfecamp.fr](http://www.istfecamp.fr)

-> [www.istfecamp.fr/espace-adherents](http://www.istfecamp.fr/espace-adherents)